FNQ
gestão para transformação

Rua Flórida, 1758 • Cj. 21 • Cidade Monções
CEP: 04565-001 • São Paulo/ SP
Telefone: +55 (11) 5509-7700
www.fnq.org.br

Nota Técnica - Melhores em Gestão® 2020

Fundação Nacional da Qualidade

As orientações aqui inseridas visam à antecipação de dúvidas que possam surgir durante o processo de avaliação do **Melhores em Gestão® – ciclo 2020**.

As orientações não visam substituir ou suplantar as conclusões de discussões do consenso pós-visita, que são obtidas considerando mais informações e análises, desde que esta Nota tenha sido levada em consideração.

1) Análise Prévia:

As informações disponibilizadas pela Candidata - Autoavaliação, Perfil da Organização, Indicadores estratégicos e operacionais e Evidências - deverão ser analisadas e consideradas pelos Avaliadores antes da visita, assim como no transcorrer da mesma.

Além disso, os Avaliadores, sob a orientação do Avaliador Líder, podem consultar os seguintes websites: da própria candidata, dos órgãos de controle e fiscalização, assim como do Procon e outros confiáveis, quando aplicável.

- **Autoavaliação**

A autoavaliação realizada pela Candidata deve ser analisada pela Banca Avaliadora, buscando identificar a percepção que ela tem da maturidade do seu Sistema de Gestão. A relação entre autoavaliação dos Fundamentos Pensamento Sistêmico, Compromisso com as Partes Interessadas, Aprendizado Organizacional e Inovação, Adaptabilidade, Liderança Transformadora, Desenvolvimento Sustentável e Orientação por Processos, com o Fundamento Geração de Valor deve ser observada.

- **Perfil da Candidata: partes interessadas**

Se, durante a leitura do Perfil da Organização, for identificada uma parte interessada diferente das usualmente conhecidas (clientes, fornecedores, sociedade, acionistas, força de trabalho), que não tenha sido relacionada pela candidata, o Avaliador deve apontá-la e considerá-la em sua avaliação. O atual ambiente de negócios, com crescente nível de complexidade, exige o relacionamento da organização com partes interessadas diferentes daquelas tradicionais, que podem incluir agências regulatórias, associações representativas do setor, organizações do terceiro setor, etc.

A elaboração do Mapa do Perfil da Candidata deve ser feita após leitura e releitura do Perfil. Considerar a condição de Unidade Autônoma, se for o caso.

Mapear com cuidado quando o cliente também for fornecedor e o insumo fornecido puder comprometer a qualidade do produto entregue a ele próprio, como no caso de clientes de candidatas, que deles recebem produtos para beneficiamento. Nessa categoria, também se

Rua Flórida, 1758 • Cj. 21 • Cidade Monções
CEP: 04565-001 • São Paulo/ SP
Telefone: +55 (11) 5509-7700
www.fnq.org.br

incluem clientes de empresas, nas quais especificações ou informações importantes são o principal insumo para geração dos produtos, como as agências de publicidade, empresas de projeto, consultorias, *software-houses*, serviços de *outsourcing* e processamento de dados.

- **Indicadores estratégicos e operacionais e evidências**

Os Avaliadores devem considerar na sua análise todas as informações disponibilizadas pela Candidata (evidências solicitadas pela coordenação do Melhores em Gestão®, assim como os resultados apresentados dos indicadores de desempenho estratégicos e operacionais). Além disso, poderão ser utilizadas outras informações públicas, como as disponibilizadas no próprio website da Candidata, assim como nos websites do PROCON, Órgão Regulador, Serasa, dentre outros, como já destacado anteriormente.

A solicitação de outras evidências ou informações que se fizerem necessárias, além das já solicitadas na candidatura, pode ser realizada pelo Avaliador Líder quando ele fizer contato com o representante da organização candidata para iniciar a validação da agenda e os acertos da logística.

2) Elaboração do DMG

- O Sumário Executivo deverá ser uma breve descrição de, no máximo, 2 páginas, sobre a forma como a candidata se organiza, assim como se estrutura para tomada de decisão e não deve estar estruturada em Fundamentos ou Temas. Comentar sobre:
    - as principais características, cenários ou estratégias do mercado ou do setor que possam impactar a organização, considerando as suas estratégias e os seus processos;
    - as principais estratégias da organização;
    - os processos principais da cadeia de valor, ou seja, que impactam os resultados; e
    - quaisquer aspectos relevantes para a organização, envolvendo o MEG, que possam impactar o seu desempenho de maneira significativa.
- O Sumário Executivo deve ter como foco os pontos para melhoria mais relevantes, explicando de forma clara como a manutenção dos pontos fortes e a eliminação ou mitigação das lacunas podem gerar valor para a organização. Não precisam ser comentados todos os aspectos, se não existirem elementos que tragam riscos ou os diferenciem.
- Desde o ciclo de 2019, foram eliminados os Eixos Potencializadores e Fragilizadores, pois além de gerar confusão com o próprio texto do Sumário Executivo, essencialmente acabavam sendo repetições das oportunidades para melhoria. Contudo, eles poderão estar presentes no conteúdo do Sumário Executivo.
- Os comentários serão por **Fundamento da Gestão para Excelência**. **Não é necessário comentar todos os Temas ou Questões do Instrumento de Avaliação**. A Banca Avaliadora deverá comentar o que de fato é relevante para a organização, no sentido de:

Rua Flórida, 1758 • Cj. 21 • Cidade Monções
CEP: 04565-001 • São Paulo/ SP
Telefone: +55 (11) 5509-7700
www.fnq.org.br

- alavancar a maturidade da sua gestão, considerando os aspectos da transformação (conforme posicionamento da FNQ) que tem impacto significativo para o negócio;
- melhorar sua atuação/posicionamento no mercado;
- aprimorar o desempenho estratégico e dos processos; e
- eliminar ou mitigar os riscos do seu negócio.

- Poderão ser feitos comentários de Pontos Fortes (PF), Oportunidades para Melhoria (OM), assim como mistos.
  - **Fazer a escolha correta da forma de comentário** (ex.: misto, se a Candidata tiver maturidade para entender).
  - Os comentários de oportunidades para melhoria devem indicar claramente o problema ou lacuna, bem como as razões potenciais ou impactos nos resultados e no negócio que a não correção pode ocasionar.
- Todas as OMs devem obrigatoriamente começar com VERBO no infinitivo, que demonstre uma ação.
- Os processos inovadores e outros em nível de excelência que podem servir como referência para outras organizações devem ser destacados nos comentários do DMG e indicados para a Comunidade de Boas Práticas.

Exemplos de comentários adequados:

- O processo de definição do modelo de gestão da XPT está em desenvolvimento, como desdobramento da Batalhas. **Dar continuidade** e **aperfeiçoar** o processo de construção/formalização do Modelo de Gestão, estabelecendo as premissas que balizarão sua construção, consolidando a integração dos diversos elementos existentes (Plano Estratégico, Políticas e Cadeia de Valor, dentre outros), com os devidos controles, pois a falta dessa integração dificulta o entendimento das relações entre os diferentes elementos da gestão (costumes, valores, processos, ferramentas e sistemas que orientam a gestão), assim como a capacidade de predizer o impacto nas modificações desses elementos e no alcance das principais estratégias: eficiência de ativos, custos de capital e otimização de custos operacional.
- **Estruturar** sistema de medição do desempenho, considerando os indicadores estratégicos do Contrato de Gestão, os requisitos das partes interessadas, que ainda carecem de definição, assim como os indicadores relacionados aos processos da Cadeia de Valor, que também necessitam de estruturação. Observado que os resultados estratégicos e de processos apresentados no Fundamento Geração de Valor contêm incoerência ou desalinhamento, não permitindo que a análise seja feita considerando as relações de causa e efeito e, em consequência, muitas das ações tomadas não tem levado, de fato, à melhoria desses resultados, o que tem levado ao baixo êxito na consecução das estratégias da empresa e no atendimento dos compromissos assumidos com as partes interessadas.

Rua Flórida, 1758 • Cj. 21 • Cidade Monções
CEP: 04565-001 • São Paulo/ SP
Telefone: +55 (11) 5509-7700
www.fnq.org.br

- **Ter** maior agilidade na tomada de decisões, pois a busca pela decisão "ótima" tem causado perda de foco e/ou perda do timing (melhor momento). Além disso, a decisão tomada deve ser "cumprida" com o entendimento correto por parte de todas as lideranças, até os níveis mais operacionais, fato esse que não tem acontecido, conforme exemplos identificados ao longo da visita.

3) Aspectos Gerais relacionados ao Instrumento de Avaliação

- É importante enfatizar que o Guia de Referência da Gestão para Excelência **não é** Instrumento de Avaliação. O Guia de Referência conta com 59 Processos, e o Instrumento de Avaliação com 117 Questões, as quais se referem aos 59 processos do Guia, ou seja, todos os processos do Guia de Referência estão presentes no Instrumento de Avaliação. O que não está presente são os exemplos do que cada processo "pode" considerar.
- Não há qualquer necessidade ou orientação de que a Candidata tenha um processo específico para cada uma das 117 questões do Instrumento de Avaliação. Um processo pode atender a várias questões do IA.
- Tudo que consta no Instrumento de Avaliação é aplicável para qualquer organização (mesma lógica do antigo Critérios de Excelência).
- A 21ª edição do Instrumento de Avaliação implica no entendimento, pelo Avaliador, dos processos da organização correlacionando os mesmos ao MEG.
- **As questões do Instrumento de Avaliação não deverão ser analisadas uma a uma.** Na identificação do conjunto de processos que a organização possui (por exemplo: a definição dos Valores e Princípios pode ser um subprocesso da Formulação das Estratégias), o Avaliador deverá entender esse conjunto, verificando a pertinência ou não da solicitação de padrões específicos (inclui as formas de controle dos padrões, da eficiência e eficácia, assim como o aprendizado), para cada questão do Instrumento de Avaliação. Dessa forma, no momento de indicar o Nível de Maturidade para cada questão no software de avaliação SAGE, ele deverá analisar se a nota dada para o processo "macro" será a mesma para todos os processos relacionados a ele no Instrumento de Avaliação.

4) Avaliação dos Fundamentos relacionados aos Processos

Os processos serão avaliados considerando as Etapas do P (Planejar), D (Realizar), C (Verificar) e L (Aprender), com os seguintes fatores de avaliação:

Rua Flórida, 1758 • Cj. 21 • Cidade Monções
CEP: 04565-001 • São Paulo/ SP
Telefone: +55 (11) 5509-7700
www.fnq.org.br

O detalhamento dos fatores, assim como as respectivas explicações constam do Instrumento de Avaliação do MEG 21ª edição.

A avaliação dos níveis de Maturidade da Gestão deverá ser realizada considerando a tabela a seguir:

Rua Flórida, 1758 • Cj. 21 • Cidade Monções
CEP: 04565-001 • São Paulo/ SP
Telefone: +55 (11) 5509-7700
www.fnq.org.br

Etapa	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelência
P	Existem padrões estruturados, mas com lacunas importantes quanto ao alcance de sua finalidade.	Existem padrões estruturados, mas com lacunas importantes quanto à proatividade ou à integração.	Os padrões estruturados são suficientes, proativos e integrados, alcançando suas finalidades. Pode haver pequenas lacunas.	Os padrões estruturados são suficientes, proativos e integrados, alcançando suas finalidades.
D	A execução ocorre, de forma geral, de acordo com os padrões estabelecidos.	A execução ocorre de acordo com os padrões estabelecidos, mas existem lacunas importantes de abrangência ou continuidade ou agilidade.	A execução ocorre de acordo com os padrões estabelecidos, mas podem existir pequenas lacunas de agilidade.	A execução é abrangente, contínua e ágil.
C	Os controles estabelecidos monitoram os padrões ainda com lacunas importantes.	Os controles estabelecidos são suficientes para monitoramento dos padrões.	Os controles monitoram os padrões e permitem a verificação da eficiência e eficácia, quando aplicável. Podem existir pequenas lacunas.	Os controles monitoram os padrões e permitem a verificação da eficiência e eficácia, quando aplicável.
L	O aperfeiçoamento é pontual.	As melhorias decorrem do processo de aprendizado ou controles estabelecidos, ainda com lacunas importantes.	O aprendizado é responsável por melhorias de grande importância para o Modelo de Negócio da organização.	O aprendizado é responsável por melhorias de grande importância para o Modelo de Negócio da organização. Há melhoria (inovação) que mudou seu patamar competitivo.

Restrições a serem consideradas na avaliação dos Processos:

SITUAÇÃO		TRAVAS	
Etapa	Nível de Maturidade	Etapa (s)	Nível de Maturidade
P	INICIAL	**D, C, L**	limitadas ao nível EM DESENVOLVIMENTO
D	NÃO REALIZA e o processo está com **P** - INICIAL	**C** e **L**	NÃO REALIZA
C	NÃO REALIZA ou INICIAL	**L**	INICIAL (máximo)
C	EM DESENVOLVIMENTO	**L**	EM DESENVOLVIMENTO (máximo)
C	CONSOLIDADO	**L**	CONSOLIDADO (máximo)

Rua Flórida, 1758 • Cj. 21 • Cidade Monções
CEP: 04565-001 • São Paulo/ SP
Telefone: +55 (11) 5509-7700
www.fnq.org.br

Pontos de atenção:

1) Na etapa "P", conforme os fatores de avaliação, devem ser solicitados:
   - Adequação: se o processo possui padrões (metodologias; procedimentos; fluxogramas; instruções; formas de controle dos padrões, da eficiência e eficácia, quando aplicável; ou metas) definidos.
   - Proatividade: características presentes nos processos que visam a antecipação aos problemas na concepção.
   - Integração: inter-relacionamento entre os processos e a cooperação entre áreas e partes interessadas pertinentes.

2) Pontuação do Aprender (L) em Consolidado (o processo de aprendizado é responsável por melhorias de grande importância para o Modelo de Negócio da organização) - o Avaliador deve:
   - Entender o Modelo de Negócio da organização, assim como suas estratégias e a correlação com os processos da Cadeia de Valor.
   - Verificar se, a partir do acompanhamento dos planos de ação e das melhorias implementadas, os resultados foram de fato impactados positivamente.

3) Pontuação do Aprender (L) em Excelente (o processo de aprendizado é responsável por melhorias de grande importância para o Modelo de Negócio da organização. Há melhoria (inovação) que mudou o patamar competitivo) - o Avaliador deve:
   - Além dos aspectos relacionados ao nível de maturidade consolidado, entender o conceito de Inovação constante no glossário.
   - Lembrar que a inovação não é algo que vá se encontrar em todos os processos, o tempo todo.

4) Quando não há boa aderência da organização ao L (Nível Consolidado ou Excelente), o Avaliador não deve prescrever o que a organização deve fazer, mas sim sinalizar o que pode a estar impedindo de avançar nesta etapa do PDCL e o potencial impacto que isso pode gerar para alcançar seus resultados. Assim, analisando-se as avaliações realizadas em anos anteriores, o aspecto mais relevante que limitou a pontuação do L foi a etapa C (nível "em desenvolvimento", pela falta de formas de se controlar a eficácia dos processos.

5) Conforme já destacado anteriormente, as questões do Instrumento de Avaliação não deverão ser avaliadas uma a uma, ou seja, existem questões que deverão ser avaliadas em um processo maior. Contudo, como a pontuação é por questão do Instrumento de Avaliação, o Avaliador deve levar em consideração que, se há melhoria ou inovação em um "grande processo" que contempla várias questões, a conclusão e pontuação tem que valer para todas as questões. Caso isso não seja aplicável, devem ficar claro os motivos.

Rua Flórida, 1758 • Cj. 21 • Cidade Monções
CEP: 04565-001 • São Paulo/ SP
Telefone: +55 (11) 5509-7700
www.fnq.org.br

6) Na questão 17 do Fundamento Liderança Transformadora (Desdobramento das metas de curto e longo prazos dos indicadores de desempenho, considerando os referenciais comparativos pertinentes e os requisitos das partes interessadas), deve-se considerar que, ao desdobrar as metas, a organização deve considerar tanto os referenciais comparativos, como os requisitos das partes interessadas (RPI), mas não necessariamente desdobrar os referenciais e RPIs para todos os processos. Ainda relacionado a essa questão, deve-se ter em mente que os referenciais comparativos são resultantes da definição relacionada ao "o que a organização quer ser competitiva", e os requisitos das partes interessadas são resultantes das análises e traduções das necessidades e expectativas priorizadas pela organização, portanto, não há qualquer necessidade de integração entre referenciais comparativos e requisitos de partes interessadas.

7) Na questão 3 do Desenvolvimento Sustentável (Otimização de custos), o Avaliador deve verificar se existe uma estratégia para essa otimização, que poderia estar alinhada a um Programa de Redução de Custos (nome normalmente encontrado no mercado), lembrando que OTIMIZAR significa "tornar ótimo ou ideal. É extrair o melhor rendimento possível, no que concerne a qualquer área de atividade. Otimizar é proceder a otimização, ou seja, empregar técnicas para selecionar as melhores alternativas para se atingir os objetivos determinados".

8) Na questão 4 do Desenvolvimento Sustentável (Acompanhamento econômico-financeiro, incluindo as externalidades), considerar, além do conceito existente no Instrumento de Avaliação: "Externalidade é o conceito econômico que se refere aos impactos de uma atividade que não se limitam às partes que dela participam. A externalidade por ser negativa (como a poluição ambiental decorrente das atividades de uma empresa) ou positiva (quando, por exemplo, um método de produção de baixo custo desenvolvido por determinada empresa é gratuitamente absorvido por outras). Fonte: Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial. / Externalidade: consequência da ação de um agente que afeta o bem-estar (ou a função de produção) de outro agente sem que haja compensação paga ou recebida. Portanto, as consequências da ação não estão refletidas em preços de mercado. Pode ser positiva ou negativa.

9) A questão 8 do Desenvolvimento Sustentável (Definição das formas de atuação quanto aos grandes temas mundiais) deve ser considerada de forma mais ampla, pois há temas mundiais não relacionados às questões ambientais, e, no tema Social, essa questão não está explicitamente apresentada.

10) A questão 12 do Desenvolvimento Sustentável (Acessibilidade a produtos, processos, informações e instalações), refere-se à abrangência de um produto para pessoas que normalmente não teriam acesso a ele, como por exemplo: saneamento básico, energia elétrica, dentre outros. Essas empresas criam as tarifas sociais, dando acesso a essas pessoas aos seus produtos.

11) Em relação ao controle da eficiência e eficácia, em tese, todos os processos da Cadeia de Valor de uma organização deveriam ter formas de avaliar a eficiência e a eficácia. Isso pode variar nos níveis "0", "1" e "2". Além disso, no Instrumento de Avaliação, não são exigidos

Rua Flórida, 1758 • Cj. 21 • Cidade Monções
CEP: 04565-001 • São Paulo/ SP
Telefone: +55 (11) 5509-7700
www.fnq.org.br

indicadores de desempenho para controlar a eficiência e eficácia, são solicitadas formas para se realizar esse controle.

12) A análise do pilar "C" do PDCL deve ser realizada da seguinte forma:

- Os controles de eficiência (aplicação / utilização de recursos – financeiros, materiais, pessoas, tecnologia, etc.) e eficácia (alcance do propósito / objetivo de um processo) não necessitam necessariamente serem realizados por meio de indicadores de desempenho, ou seja, outras formas de controle podem e devem ser consideradas.
- Entendendo que todos os processos, independentemente de quais sejam, devem ter um propósito/objetivo, o controle da eficácia se aplicaria a todos.

  Exemplo: processo de "Definição dos indicadores estratégicos" – não basta ter os indicadores definidos para considerar que o propósito foi alcançado, ou seja, deve-se considerar se os indicadores de fato avaliam o alcance das estratégias.

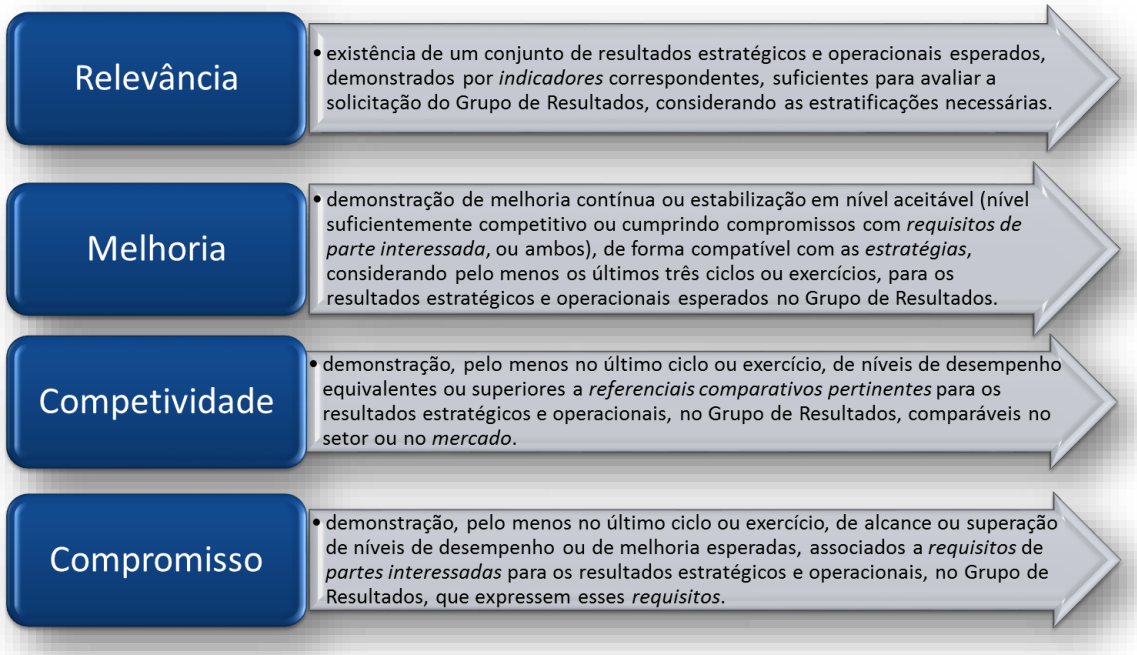
- Da mesma forma, o controle da eficiência também se aplicaria a todos os processos. Contudo, há de se questionar a real necessidade e o custo de se fazer um determinado controle de eficiência em um processo. Neste caso, fica muito difícil padronizar, mesmo considerando a organização como um sistema, pois pode haver, em função das necessidades específicas ou da própria maturidade da gestão, diferenças de uma unidade para outra, tendo como foco o mesmo processo. Neste caso, o Avaliador deve compreender a necessidade desse controle e se faz sentido seu monitoramento.

  Exemplo: acompanhamento da "Análise do desempenho organizacional....", que em muitos casos é realizado por meio de reuniões. Nesse caso, deve-se avaliar a quantidade de atrasos, de repactuação de prazos ou de cumprimento de agenda, que, caso não seja cumprida, demandaria nova reunião, ou seja, precisaria utilizar mais horas das pessoas (que é um recurso) e isso tem um custo. A análise seria: se justifica, para essa organização estruturar uma forma para controlar a eficiência desse processo?

5) Avaliação do Fundamento Geração de Valor

Os resultados da organização Candidata serão avaliados considerando os seguintes fatores de avaliação:

Rua Flórida, 1758 • Cj. 21 • Cidade Monções
CEP: 04565-001 • São Paulo/ SP
Telefone: +55 (11) 5509-7700
www.fnq.org.br



O detalhamento dos fatores, assim como as respectivas explicações constam do Instrumento de Avaliação do MEG 21ª edição.

RELEVÂNCIA:

A análise dos resultados relevantes para avaliação de um grupo de resultados deve ser realizada pelo Avaliador, mesmo que a organização apresente somente alguns indicadores durante a candidatura. Para isso, o Avaliador deve dedicar uma boa parte do seu tempo à preparação da visita, ou seja, analisar as características do setor de atuação da organização, seu modelo de negócio, suas estratégias e a correlação destas com os processos da cadeia de valor.

Em alguns casos, a organização pode não querer apresentar todos os resultados, pois em vários o desempenho pode ter sido desfavorável.

Vale destacar que o Avaliador, durante os primeiros contatos com a organização, pode solicitar eventuais resultados faltantes que ele, após as análises mencionadas, considera que ela deveria ter e não os apresentou.

Além disso, durante a Visita, ele deverá receber outros resultados relevantes que forem sendo identificados. Contudo, deve ser estabelecido um prazo para esse recebimento, durante a visita.

A candidata classificará seus indicadores como O, E ou E/O. Na análise prévia, devemos considerar como estratégicos os resultados classificados tanto como E quanto como E/O. Caso se verifique, durante a visita, que houve um entendimento equivocado de E/O (por exemplo, considerar como estratégico tudo o que seja importante), a banca deve revisar seu posicionamento inicial.

O total de Resultados Relevantes incluirão os esperados e as estratificações necessárias.

Rua Flórida, 1758 • Cj. 21 • Cidade Monções
CEP: 04565-001 • São Paulo/ SP
Telefone: +55 (11) 5509-7700
www.fnq.org.br

MELHORIA:

Se algum resultado relevante não apresentar série histórica por ter havido descontinuidade em algum período, ainda assim ele será considerado na avaliação de Melhoria. No entanto, se ele advir de um indicador recente, não será avaliado no fator Melhoria, ou seja, **a candidata não será "penalizada" por haver melhorado seu processo com a criação ou modificação de um indicador de desempenho, devendo o mesmo não ser considerado para a avaliação desse fator.**

Se a organização apresentar mais de três períodos de tempo, ou seja, uma série histórica maior, o Avaliador deverá considerar toda a série histórica.

Caso ele seja comparável ou monitore atendimento de RPI, o avaliador deverá avaliar a competitividade e o compromisso. Quando não, não precisará comentar.

Quando, pela variação dos resultados, não é possível afirmar que houve melhoria, tal fato não deve ser considerado a priori como desfavorável. Poderá ser considerado favorável conforme o contexto (por exemplo, em função de uma estratégia ou questões conjunturais), a ser discutido no consenso pós-visita.

Quando a candidata apresentar somente três períodos de tempo, ainda que apresente justificativa convincente para resultados desfavoráveis (ausência de melhoria) e aceita pelo Avaliador, a Melhoria será considerada desfavorável. Caso a organização tenha apresentado uma série mais longa, o Avaliador, analisando os outros períodos, poderá considerar a melhoria como favorável, se a justificativa estiver coerente e fundamentada.

Um resultado também pode apresentar estabilização em níveis de liderança ou excelência, ou estabilização em nível aceitável, que é igual ou superior ao referencial comparativo pertinente e atendendo ou superando o requisito de parte interessada, ou um deles se não houver o outro, de forma compatível com as estratégias, desde que suportado por um conjunto de informações (ex.: RPI ou RC dos 3 últimos ciclos) que caracterizem tais melhorias.

Os comentários de Pontos Fortes de resultados só devem estar associados aos processos cuja correlação foi confirmada na visita.

COMPETITIVIDADE:

A origem do resultado do referencial comparativo para avaliar a competitividade deve ser informada e deve ser coerente com os critérios de definição de pertinência, ou seja, **caso não exista uma correlação clara entre os critérios para seleção dos referenciais comparativos, presentes normalmente no processo de *benchmarking ou sugeridos pela Visão*, com os referenciais apresentados para a avaliação da competitividade, os mesmos deverão ser desconsiderados**.

Caso não sejam informados critérios de definição de pertinência, o Avaliador deverá julgá-la com base no perfil, em outras informações existentes e na sua experiência.

Quando uma média setorial ou de mercado for utilizada como referencial, ela deve ser considerada pertinente – sua origem e abrangência devem ser avaliadas pela Banca. Entretanto, não é possível determinar liderança no setor ou nível de excelência, ou seja, o Nível Máximo será EM DESENVOLVIMENTO.

Rua Flórida, 1758 • Cj. 21 • Cidade Monções
CEP: 04565-001 • São Paulo/ SP
Telefone: +55 (11) 5509-7700
www.fnq.org.br

A comparação de um resultado com o de uma organização reconhecida de alguma forma (como o antigo PNQ) não é relevante, a menos que o reconhecimento seja exclusivamente em razão do resultado que está sendo comparado.

O resultado de uma Unidade de uma corporação poderá ser considerado relevante para comparar com o de uma Unidade candidata, se existirem evidências de o primeiro ser, no mínimo, representativo da média do setor ou do mercado.

Se não houver referencial comparativo para avaliar o nível de competitividade de um resultado, o Avaliador deverá avaliar se o resultado (não o indicador) é comparável antes de comentar que não é possível avaliar o nível de competitividade por falta de referencial comparativo.

O nível de competitividade de um resultado pode ser avaliado por meio de um indicador diferente daquele utilizado para avaliar a melhoria.

Ex.: Resultado de satisfação das pessoas

- Indicador de melhoria três anos: Índice de satisfação - pesquisa de clima.
- Indicador de competitividade: Índice de satisfação comparado – pesquisa independente: Melhores Empresas para Trabalhar.

Em relação aos referenciais comparativos, é importante enfatizar que o Avaliador deve primeiramente entender no que a organização quer ser competitiva. Essa definição pode estar na fala do principal executivo ou explicitamente destacada no plano estratégico da organização. Nesse sentido, podemos ter as seguintes situações:

- **Situação 1:** na entrevista com o principal executivo, ele diz no que a organização que ser competitiva. O Avaliador deve analisar e emitir os comentários da seguinte forma:
  - O conjunto de critérios para a definição dos referenciais comparativos não está alinhado aos aspectos destacados pelo principal executivo: Oportunidade para Melhoria no processo de definição dos critérios.
  - As indicações de referenciais comparativos no fundamento Geração de Valor estão alinhadas aos aspectos destacados pelo principal executivo, mas não estão alinhadas aos critérios de definição: considerar válidos os referenciais.
  - As indicações de referenciais comparativos no fundamento Geração de Valor não estão alinhadas aos aspectos destacados pelo principal executivo, mas estão alinhadas aos critérios de definição: não considerar válidos os referenciais, ou seja, o fator de avaliação “Competitividade” ficará zerado, e deverá haver comentário dessa falta de alinhamento no processo de definição dos referenciais.
- **Situação 2:** na entrevista com o principal executivo, ele não é claro ou não tem convicção no que a organização que ser competitiva. O Avaliador deve então considerar:
  - O conjunto de critérios para a definição dos referenciais comparativos: emitir Oportunidade para Melhoria sobre a falta de entendimento ou alinhamento com a Liderança.

Rua Flórida, 1758 • Cj. 21 • Cidade Monções
CEP: 04565-001 • São Paulo/ SP
Telefone: +55 (11) 5509-7700
www.fnq.org.br

- As indicações de referenciais comparativos no fundamento Geração de Valor estão alinhadas aos critérios de definição: considerar válidos os referenciais.
- As indicações de referenciais comparativos no fundamento Geração de Valor não estão alinhadas aos critérios de definição: não considerar válidos os referenciais, ou seja, o fator de avaliação "Competitividade" ficará zerado, e deverá haver comentário dessa falta de alinhamento no processo de definição dos referenciais em relação ao que foi apresentado.

COMPROMISSO:

Os principais RPIs esperados são aqueles oriundos da tradução das necessidades e expectativas das partes interessadas, sendo que caso não se identifique essa correlação de forma explícita, os mesmos deverão ser analisados e decididos pelo Avaliador, considerando o perfil da organização, assim como os processos de identificação e priorização das Partes Interessadas, e tradução de suas necessidades e expectativas em requisitos. Ainda o Avaliador poderá utilizar de sua experiência, independentemente da citação ou omissão dos mesmos pela candidata.

O atendimento aos principais RPIs associados às necessidades e expectativas informadas no Perfil deve ser demonstrado. Se o Avaliador encontrar um RPI principal sem atendimento demonstrado, mesmo não citado no Perfil, deverá informar na Oportunidade para Melhoria o motivo de ser importante.

Metas e RPIs representam conceitos diferentes, mas os principais RPIs podem e, na forma que a candidata definir, ser traduzidos em metas a serem acompanhadas. Se o valor apresentado como RPI estiver traduzido em uma meta, ele deve ser considerado relevante desde que relacionado a uma necessidade ou expectativa de parte interessada.

Quando um RPI for qualitativo, espera-se que seja traduzido por padrão quantitativo para avaliar seu atendimento, sempre que viável. No entanto, **se um RPI for relativo a uma necessidade ou expectativa de melhoria de um resultado, seu atendimento poderá ser demonstrado pela melhoria**.

O fato de um resultado ser avaliado com um RPI não o obriga a sê-lo também com um referencial comparativo e vice-versa.

A avaliação dos níveis de Maturidade da Gestão para o Fundamento Geração de Valor deverá ser realizada considerando a tabela a seguir, aplicável a todos os Fatores relacionados aos resultados:

		INDICADORES ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS				
		NENHUM	PELO MENOS UM	MUITOS (≥30%)	MAIORIA (≥50%)	QUASE TODOS OU TODOS (≥70%)
INDICADORES ESTRATÉGICOS	NENHUM	NENHUM	INICIAL	INICIAL	INICIAL	INICIAL
	PELO MENOS UM	-	INICIAL	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	EM DESENVOLVIMENTO
	MUITOS (≥30%)	-	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	CONSOLIDADO
	MAIORIA (≥50%)	-	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
	QUASE TODOS OU TODOS (≥70%)	-	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE

Rua Flórida, 1758 • Cj. 21 • Cidade Monções
CEP: 04565-001 • São Paulo/ SP
Telefone: +55 (11) 5509-7700
www.fnq.org.br

Restrições a serem consideradas na avaliação dos Resultados:

RESTRIÇÕES		
Fator	Situação	Nível de Maturidade (máximo)
Relevância	Caso a Estratificação seja menor que Quase Todos	EM DESENVOLVIMENTO
Competitividade	Sem liderança em pelo menos 1 resultado estratégico	EM DESENVOLVIMENTO
Competitividade	Sem referencial de excelência em pelo menos 1 resultado estratégico	CONSOLIDADO

NOTA 1: O **Nível de Maturidade obtido para o fator RELEVÂNCIA será limitador para os demais fatores** (Melhoria, Competitividade e Compromisso).

NOTA 2: Os resultados estratégicos não estão relacionados somente a indicadores de desempenho dos Objetivos Estratégicos, mas também às estratégias ou iniciativas para se alcançar os objetivos.

NOTA 3: Para os fatores COMPETITIVIDADE e COMPROMISSO, excepcionalmente, se em um determinado caso a Candidata sob avaliação, não tenha necessidade de ter Indicador Estratégico para alguma parte interessada (relacionado em algum objetivo estratégico), deverá ser considerado outro indicador de nível operacional, indicado pela Candidata como mais importante.

6) Visita às Instalações

As visitas terão duração de dois a quatro dias (in loco), havendo um dia a mais no final da visita para consenso pós-visita da Banca Avaliadora.

Observações:

1. Durante a visita, o Avaliador Líder deverá validar se os pesos dos Temas dos Fundamentos sugeridos pela organização para a sua avaliação foram corretamente definidos, e caso haja alguma alteração, informar imediatamente à FNQ.
2. Em caso de unidades autônomas, sempre que possível, será designado o mesmo Orientador. Esta medida visa garantir o alinhamento de questões corporativas que serão abordadas no DMG.

Apresentação inicial: os Avaliadores podem se apresentar brevemente, incluindo sua atuação profissional atual (empresa, área de atuação).

Cartões de visita: todos devem aceitar e encaminhar para o Avaliador Líder devolvê-los ao término da visita ao representante da Candidata. **Os avaliadores não deverão entregar cartões**.

Rua Flórida, 1758 • Cj. 21 • Cidade Monções
CEP: 04565-001 • São Paulo/ SP
Telefone: +55 (11) 5509-7700
www.fnq.org.br

Brindes no hotel: as equipes deverão observar se o brinde não ultrapassa a normalidade. Exemplos: comidas típicas, chocolates e coisas simples como essas podem ser aceitas. Brindes mais elaborados ou materiais com o logotipo da empresa não devem ser aceitos e deverão ser entregues ao Avaliador Líder, que fará a devolução ao contato da visita.

Agenda: A agenda deverá ser elaborada pelo Avaliador Líder e validada junto à candidata com até 5 dias de antecedência da visita.

Eventuais alterações podem ser realizadas desde que o objetivo da avaliação não seja prejudicado e tenham a anuência da Candidata.

Horário: é recomendado que o turno de visita seja finalizado no encerramento das atividades da Candidata e que a reunião da equipe fora do ambiente da Candidata, no mesmo dia, seja encerrada no máximo às 20h. Havendo um terceiro turno na organização, é importante avaliar a execução dos processos nesse período. Nesse caso, é recomendável que uma parte da equipe possa fazer tal verificação.

Cabe destacar que qualquer necessidade de se ficar além do horário de encerramento das atividades na Candidata deverá ser negociada previamente com a mesma.

Resultados atualizados: durante a visita às organizações, os Avaliadores deverão verificar os resultados atualizados, bem como analisar sua utilização e eventuais estratificações. Verificar fórmula de cálculo, formulários ou sistemas utilizados, apresentações de resultados, etc. Deve-se, ainda, solicitar aos principais gestores como avaliam o conjunto de indicadores por eles monitorados, a fim de se verificar o tipo de análise e decisão tomada como forma de entender o desempenho alcançado até então, sua contribuição para o alcance da performance pretendida e sua correlação com os processos.

Por fim, é importante a atenção de que o MEG é um modelo sistêmico: a avaliação não deve ser fragmentada em uma lista de comentários que não informem sobre o nível de maturidade da gestão de forma integrada, deve-se, portanto, observar a inter-relação entre Fundamentos e entre processos constantes do Instrumento de Avaliação.